

Стекольников В. В., студент 3 курсу;
Дименко Р.А., к.е.н.,
Державний університет
телекомунікацій

ЕВОЛЮЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

В статті розглянуто принципи та методи успішного управління працею, яке виходить за рамки планових посадових інструкцій робітника. Процес її реалізації виступає як один з основних інструментів для безперервного процесу вдосконалення багаторівневих переваг, що допомагає скоротити витрати та підвищити коефіцієнт ефективності.

Ключові слова: *Моделювання, бізнес процес, виробіток, чисельність персоналу, оптимізація, стимулювання, трудові показники, фонд оплати праці, операційний процес, топологія бізнес-процесу.*

Постановка проблеми. Вартість робочої сили – найдорожча стаття витрат на будь-якому сучасному підприємстві. Щоб контролювати і керувати даною вартістю, далекоглядні менеджери часто покладаються на комплексне управління програмами праці, які сприяють і вимірюють ефективність методів виконання завдань. Для досягнення цієї мети, використовуються системи управління праці зі стратегіями для моніторингу, звітів, і оцінки результатів реальної продуктивності порівняно з очікуваними. Ці програми, безумовно, не є новими, і їх здатність підвищувати продуктивність праці робітника неодноразово досліджувалась.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням визначення сутності бізнес-процесів та методів розробки посадових інструкцій, а як наслідок стимулювання робітників присвячена значна кількість наукових праць та економічних досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів: Хаммера М., Чампі Д., Ойхмана Е.Г., Шеєра А., Брімсона Д., Андерсена Б., Робсона М., Уллаха Ф., Сліферова В.Г., Рєпіна В.В., Криворучко О.Н., Кондратьєва В.В., Чаадаєва В.К., Ільїна В. Розглянувши праці учених, слід відмітити, що мало уваги приділено розробці та моделюванню бізнес-процесів та їх оптимізації, адже сьогодні бізнес-процеси є невід'ємною складовою в управлінні підприємством.

Метою статті є розгляд проблем моделювання бізнес процесів та мотивація праці, що належить до проблем, вирішенню яких у світовій практиці завжди приділялася велика увага. У сучасних умовах розвитку країни з розвиненою ринковою економікою приділяють увагу застосуванню сучасних методів скорочення видатків, матеріального і нематеріального стимулювання для досягнення цілей підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, а також використання програмного забезпечення для моделювання та впровадження посадових інструкцій. Але більшість українських підприємств, головним чином, використовують ці механізми, які базуються на застарілих технологіях, що знецінює орієнтацію працівників на зростання продуктивності та конкурентоспроможності праці.

Виклад основного матеріалу. З хорошою програмою управління праці, підприємство може скоротити витрати і гарантувати, що товар виготовляється правильно і своєчасно. Керівники, які в змозі поєднати дану програму з відповідною технологією, як правило, повідомляють про 20-відсоткове збільшення продуктивності праці, поряд з підвищенням якості роботи і скорочення часу обслуговування [3]. Також багато компаній досягають повернення своїх інвестицій в термін від дев'яти до шістнадцяти місяців.

Інший приклад, для менеджерів складського господарства система управління складом вказує на велику перевагу моделювання, або можливості тестування сценаріїв на

комп'ютері, перш ніж намагатися втілити його. Адже програмне забезпечення може зробити причинно наслідковий аналіз операції на комп'ютері і передбачити результати, а не йти відразу втілювати практичну частину і намагатися зробити відповідні дії на льоту з сотнею чоловік.

Інші рішення з управління праці, являють собою також автоматизовані процеси, пов'язані з робочою силою, такі як: прийом на роботу, робочий час, планування роботи співробітників. Найбільш часто використовувані і найбільш важливий типом процесів в будь-якої компанії є операційними процесами. Це процеси, які визначають основні види діяльності, які компанія повинна виконати для того, щоб успішно підтримувати своє лідерство [8].

Процеси можуть бути визначені за допомогою входів, виходів, послідовної діяльності та об'єктивності. Перш за все потрібно розглянути, як співставити ці складові разом, щоб управляти і вдосконалювати бізнес-процеси.

Операційні процеси є найбільш часто використовуваними важливими процесами в будь-якій компанії. Це процеси визначають основні види діяльності які компанія повинна виконати для того, щоб успішно підтримувати своє лідерство.

Дуже важливо зрозуміти концепцію потоку створення цінності перш ніж почати розробляти операційні процеси. Процес повинен бути повністю розроблений до подання на розгляд клієнтам, які збираються його фінансувати.

Бізнес-процес починається із входу. Входи потрібні для того щоб кожен процес виконував свою функцію. Входи можуть бути у вигляді людей, грошей, матеріалів, обладнання, знань та інформації. Важливо розуміти, що деякі входи, як люди, гроші і матеріали приблизно пропорційні в їх використанні. Це означає, що чим більше ви використовуєте їх тим більше витрат понесете. Таким чином, мета будь-якого операційного процесу є забезпечення того, щоб ресурси використовувалися найбільш продуктивним шляхом. У той же час інші матеріали, такі як знання і інформація є мало витратними та завдяки цьому можуть різко підвищити ефективність процесу. Мета полягає в тому, що їх використання, може зменшити кількість необхідних входів та як наслідок зменшити вартість. Важливо розуміти, що процеси керуються принципом еквівіціальних. Це означає, що той же самий процес може бути виконаний в N способів [6].

Всі можливі альтернативні шляхи повинні бути вивчені, беручи до уваги всі поставлені цілі. Головна ідея полягає в тому, щоб вибрати одну кращу практику, яка буде відповідати цілям компанії найкраще. Однак важливо розуміти, що навіть після того, як вибір щодо найкращої практики було зроблено, компанія повинна постійно бути зосереджена на підтриманні технології, щоб мати впевненість, що перша не застаріє. Технології продовжують розвиватися з плином часу, і разом з ними, кращі практичні методи вирішення. Отриманий операційний процес має бути взятий, як стандарт. Він має бути задокументований і представлений як навчальний посібник [9]. Саме ці інструкції керівництво має надати персоналу під час їх навчання.

Менеджери логістичних компаній, за рахунок автоматизації, отримують реальну картину витрат часу в критичних трудових ситуаціях, а саме дані для точного обліку витрат по клієнту, за дорученням або за завданням.

Отже, наявність комплексної системи, що об'єднує бізнес-процеси в робочій силі означає готовність до конкурентної диференціації за рахунок оптимізації трудових ресурсів підприємства. Також можна отримати ще більше переваг якщо програма включає в себе компоненти посиленого обміну та стимулювання оплати праці – хороші працівники прагнуть визнання, – як основна мотиваційна складова. Коли програми стимулювання здійснюються правильно, хороші робітники завжди будуть залишитися в команді.

Проте якщо ви тільки обмірковуєте щодо ведення моделювання бізнес процесів у вашій організації – розподіл часу вже може не спрацювати.

У режимі реального часу інтерфейс системи управління праці з більш надійною системою управління складом надає нові можливості в моделюванні. Крім того, краще

програмне забезпечення, більш широке використання технологій передачі інформації, нові можливості сортування інформації скоротили велику частину ручної праці, а також підвищили її точність [6].

Отримання максимальної віддачі від робочої сили залежить від надійної і ефективної програми управління працею.

Можна виокремити п'ять важливих моментів, які потрібно мати на увазі при реалізації програми управління працею, адже стратегія має бути визначеною заздалегідь.

По-перше. Потрібно розробити, побудувати чіткий фонд оплати праці на рік або стимулюючу систему оплати праці відповідно до індивідуального рівня робітника. Ці дві крайності вимагають різного забезпечення, мають рівні складності, досвідченості, а також потребують багато зусиль і витрат для своєї реалізації. Слід розуміти, що саме вимагає першочергового вирішення, потім вибрати правильне забезпечення і обрати правильний підхід.

По-друге. Програма управління працею більше, ніж просто постановка процесу. Це спільна культурна зміна. Вона вимагає ретельного знання ваших операцій, точне вимірювання роботи та її ефективності для поліпшення зворотного зв'язку.

Насправді, фактична установка процесу може зайняти всього 30 хвилин, проте багато інших кроків до цієї миті також мають бути виконані. Критичні трудомісткі завдання, повинні бути чітко регламентованими за розмірами часу, який потрібен для виконання цих завдань. Цей час записується як фактичний час співробітників, за який вони виконують певне завдання. Після того, як стандарти встановлені і система діє, менеджери повинні бути навчені, щоб усувати неефективні ступені, які є бар'єрами до оптимізації продуктивності праці.

Елемент виплати заохочень виводить програму на новий рівень, нагородження хороших працівників у рамках плану управління для спільної участі у майбутніх прибутках. Політика стимулів може бути потужним інструментом, тому що вони дають змогу працівникам самим впливати на кінцевий результат. Керівництво повинно чітко повідомляти про результати, які вони очікують і вести послідовну систему, яку співробітники мають сприймати за зразок.

По-третє: Важко обійтися без побудованих бізнес процесів. Можна обійтися деякий час без бізнес процесів в дуже маленькому підприємстві, скажімо, 30 чоловік або менше. Тим не менш, можливо, доведеться використовувати більше менеджерів, ніж це необхідно, що тягне за собою збільшення витрат на управління та ресурси підприємства. Всі ці витрати будуть спрямовані лише, щоб спробувати контролювати процес роботи.

Рано чи пізно вам все одно доведеться впровадити основні інструкції які будуть побудовані на процесі, а саме коли процеси стануть дедалі більшими і складними. Зазвичай дана проблема є дуже поширеною, адже управлінці просто не помічають справжні розміри проблеми, так як дані, які ми отримуємо при моніторингу можуть бути хибними. Відстеження і аналіз статистики може допомогти вам впоратися з роботою. Ви будете краще розуміти і виділяти результативні події і найкращі чинники для вашої команди та бізнесу в цілому успіх в управлінні це зосередження уваги на проблемах, допомога людям в їх вирішенні, обговорення вирішення помилок, а в гіршому випадку – скорочення не ефективного штату. Все це може бути досягнуто більш ефективно, коли у вас є план.

У будь-якому випадку, незалежно від результату керування ризиками проходить набагато легше коли у вас є план. Вчасний моніторинг допомагає швидко та адекватно відреагувати на ситуацію особливо коли є підходяща інструкція. Домогтися кращої продуктивності набагато легше, коли є узгоджені інструкції для її досягнення.

Боротьба з поганою продуктивністю завжди важка, але готовий план дій допоможе вам зосередитися на показниках, а не на налагодженні внутрішнього устрою [3].

По-четверте: Очікуйте соціальних проблем. У разі участі профспілок, було б доцільно залучати їх з самого початку роботи з управління працею. Профспілки, як правило, підтримують стандартизацію, коли продуктивність її членів ґрунтується на розумних

термінах для виконання завдань безпечно та ефективно. Деякі профспілки мають інженерів, які перевірятимуть ці стандарти на кожному етапі.

По-п'яте: Коли процес налагоджений не вважайте його довершеним. Бізнес – це процес, це той що потребує вдосконалення завжди незалежно від прийнятих рішень та подій. Ви завжди будете шукати кращі способи оптимізувати свою роботу. Зокрема посадова інструкція повинна бути досить гнучкою, щоб швидко змінювати методи та процедури, щоб вона могла змогу крокувати в ногу с часом. Адже з плином часу технологія побудови процесу і формування інструкцій може змінюватися незалежно від вас.

Діяльність сучасного підприємства базується на складній системі взаємозв'язків проектів і процесів. Той чи інший проект, реалізований на підприємстві, вбудовується в структуру наявних бізнес-процесів і використовує їх для досягнення кінцевих цілей. У зв'язку з цим важливе значення набуває упорядкування та оптимізація існуючих бізнес-процесів з урахуванням вимог реалізованих проектів і впливів зовнішнього і внутрішнього середовища. А чіткий опис основних бізнес-процесів і стратегії підприємства дозволяє сфокусувати увагу керівництва на результати діяльності організації.

Розглядаючи бізнес-процес як сукупність дій для вирішення поставленого завдання, а діяльність підприємства як сукупність бізнес-процесів, можна буде підвищити ефективність управління компанією, враховуючи при цьому цілі, які ставить перед собою керівництво підприємства.

На підставі того, що близько 80-85% операцій бізнес-процесів є типовими та повторюваними, для них складається докладний регламент дій. Таким чином, процес основної діяльності може бути налаштований максимально ефективно, при цьому керівник включається в процес тільки при виникненні будь-яких нестандартних ситуацій або проблем.

Виходячи з цього, можна говорити про систематизацію діяльності компанії, що проявляється у виникненні двох основних ефектів:

1) у зв'язку з тим, що структура управління спирається на структуру існуючих на підприємстві бізнес-процесів (для середнього підприємства не більше 5-7), зменшується кількість рівнів управління і підпорядкування;

2) зростає ефективність управління за рахунок збільшення норм керованості (в середньому в 2-3 рази), так як керуючий вплив в даному випадку спрямовано на координацію персоналу і включається в процес тільки при будь-яких порушеннях і відхиленнях від звичайної діяльності [9].

Важливим залишається питання про правильний опис бізнес-процесів. Виділимо, в якому порядку доцільно формалізувати той чи інший процес на підприємстві.

Першим кроком є визначення причини необхідності опису та оптимізації бізнес-процесу. Далі, визначення того на скільки і що необхідно поліпшити, які показники для цього використовуються, коли буде ясно, що мета поліпшень досягнута.

Тільки після опису та визначення показників виникає необхідність оптимізації бізнес-процесів, що вимагає вже серйозних змін, розробку програми по переходу на нові процеси. Така програма може включати в себе навчання персоналу, зміну інформаційної системи підприємства, модернізація інструментів, оснастки, інфраструктури тощо.

В останні роки спостерігається справжній інформаційний бум. Практично повсюдно впроваджуються інформаційні системи і автоматизується управління. Мотиви тут різні: і вплив моди, і бажання "не відстати від конкурента", а найчастіше – це цілком зрозуміле прагнення керівництва підприємства впровадити ефективну і сучасну систему управління, яка знизить транзакційні витрати, прискорить бізнес-процеси, збалансує співвідношення повноважень і відповідальності у підлеглих і партнерів та не вимагатиме постійного втручання, контролю і не відволікатиме від стратегічних завдань [7].

Необхідність оптимізації бізнес-процесів, використовуючи інформаційні технології вкрай бажана, але при цьому необхідно пам'ятати, що будь-яка система автоматизації є тільки інструментом ефективного управління.

Навіть дуже великі інвестиції в інформаційні технології не є достатньою умовою для вирішення всіх проблем управління. Сьогодні ажіотаж навколо магічного вирішення всіх проблем підприємства засобами автоматизації пройшов і поступився місцем прагматичному і осмисленого підходу до створення і використання інформаційних технологій.

Вкрай не бажано підходити фанатично до ідеї загальної автоматизації. На початкових етапах необхідно провести ранжування процесів за ступенем впливу на діяльність компанії і на досягнення стратегічних цілей, описаних на етапі стратегічного аналізу. Призначити персональну відповідальність за процес, сформувавши мотиваційну модель для учасників процесу. Якщо задуматися, то процеси в компанії завжди були і залишаться. Але вони якісно зміняться.

Застосовуючи засоби моделювання процесів і структурного аналізу, виявляються надмірність і дублювання функцій штатними підрозділами, інформаційні колізії, невизначеності та інші ознаки неоптимальні процесів. При моделюванні «як треба» виробляється прив'язка процесу до стратегічних цілей, на які орієнтований процес. При цьому можна ввести систему кількісної оцінки ефективності процесу, що дозволить завжди бачити чітку картину діяльності підприємства та ідентифікувати проблеми в досягненні цілей на ранніх стадіях. Ось для вирішення цього завдання і необхідно в обов'язковому порядку застосування засобів автоматизації. Автоматизація дасть можливість учасникам процесу «бачити» його структуру і вплив на діяльність компанії. Підрозділи стають компактними, самодостатніми, відповідальними, діяльними і, як наслідок, ефективними. Це не дозволить «плодитися» вшир відгалуженням в структурному дереві компанії і позбавить від з'ясування, на якій ділянці конвеєра застрягло виконання рішення.

Крім того, за рахунок системного погляду на діяльність компанії, з'явиться можливість запаралелити багато процесів, що не дасть паралізувати всю роботу в разі проблем на якомусь з елементів процесу. Робота буде виконуватися там, де це доцільно.

Традиційний спосіб автоматизації бізнес-процесів – розробка або придбання готового прикладного програмного забезпечення. Однак на практиці при використанні прикладних програм, внесення навіть невеликих змін в схему бізнес-процесу означає необхідність перепрограмування і великі витрати часу. В результаті прикладні програми не встигають оновлюватися в тому темпі, який диктують умови, що змінюються [11].

Дуже важливо щоб програма дозволяла виробляти проектування бізнес-процесів безпосереднім прикладним фахівцям без участі «програміста». При виконанні бізнес-процесів необхідно проводити відстеження зміни їх стану. Обов'язковим елементом програми повинен бути «персональний список завдань», призначених даному конкретному користувачеві або рольової групи, до якої він належить.

На даний момент в Україні є компанії, що розробляють програми для автоматизації бізнес-процесів. Але завжди необхідно розуміти і пам'ятати, що автоматизація – це далеко не панацея. Необхідно системне бізнес-рішення, яке буде визначати стратегічні цілі компанії і чіткі дії по їх досягненню, реінжиніринг процесів, побудова збалансованої системи повноважень і відповідальності.

Висновки. Для продуктивного використання бізнес-процесів необхідно: ідентифікувати та класифікувати діяльність компанії, а також виділити окремі бізнес-процеси. Визначення бізнес-процесів та їх обґрунтоване використання дозволяє виконувати основні вимоги бізнесу та розширити функціональність компанії: підвищити зростання доходів при скороченні витрат, продуктивності за рахунок перерозподілу ресурсів, здійснити візуалізацію ключових метрик бізнесу, своєчасно реагування на зміни умов, підвищити задоволеність клієнтів, ефективно проводити облік і контроль та відслідковувати проблемні точки. Моделювання бізнес-процесів дозволяє не тільки визначити, як компанія працює в цілому, як взаємо діє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, але і як організована діяльність на кожному робочому місці. Моделювання бізнес-процесів – це ефективний засіб пошуку шляхів оптимізації діяльності компанії, засіб прогнозування і мінімізації ризиків та витрат за для підвищення прибутків. Ризики та недоліки, що

виникають на різних етапах реорганізації підприємства мають бути розглянуті та усунені. Цей метод дозволяє дати вартісну оцінку кожному окремому процесу і всім бізнес-процесам організації в сукупності.

Список використаної літератури

1. Алексеева Н.Ф., Приходько І.С. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств // Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: Вісник КРНУ ім. Михайла Остроградського.– 2012. – 178 с.
2. Должанский А.Н. Организация документооборота по учету прямых затрат в разрезе центров ответственности на полиграфических предприятиях // Збірник науково-технічних праць: Науковий вісник НЛТУ України.– 2010.– 352с.
3. Живко З.Б. Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на вугледобувних підприємствах // Менеджмент і маркетинг. Наука й економіка.– 2010. – 90 с.
4. Эренберг Р Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. – М.: Изд-во МГУ, 1996. – 800 с.
5. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация.-М.: РИИ "Стандарты и качество", 2007.– 240с.
6. Pankratova N. System definition of the business / enterprisemodel / N. Pankratova, O. Maistrenko, P. Maslianko // On the Move to Meaningful Internet Systems: OTM 2012. – 222 с.
7. Бочкарев А.Н. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов в консалтинговой компании, занимающейся маркетинговыми исследованиями. Журнал школы IT-менеджмента «Системы управления бизнес-процессами» Выпуск №5, ноябрь 2010. <http://journal.itmane.ru/node/419>
9. Гордеев М., Борисов А., Коршак Н. Оптимизация бизнес-процессов. <http://www.intalev.ru/index.php?id=8612>
10. Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. – СПб.-М.: Символ-Плюс, 2008. – 208 с.
11. Стерлигова А. Н. Операционный (производственный) менеджмент: [Учеб.пособие] / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 187 с.
12. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: [Навч. посібник] / Г.І. Капінос, І.В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.

Стекольщикова Вадим Владимирович, Дыменко Руслан Анатольевич. Эволюция систем управления трудовыми ресурсами. В статье рассмотрены принципы и методы успешного управления трудом, которое выходит за рамки плановых должностных инструкций рабочего. Процесс реализации выступает как один из основных инструментов для непрерывного процесса совершенствования многоуровневых преимуществ, помогает сократить расходы и повысить коэффициент эффективности.

Ключевые слова: Моделирование бизнес процесс, выработка, численность персонала, оптимизация, стимулирование, трудовые показатели, фонд оплаты труда, операционный процесс, топология бизнес-процесса.

Stekolshchikov Vadim, Dymenko Ruslan. Evolution of management systems labor resources. The article discusses the principles and methods of successful labor management, which goes beyond the planned job descriptions of the worker. The implementation process acts as one of the main tools for the continuous process of improving multi-level benefits, helps to reduce costs and increase the efficiency factor.

Keywords: Modeling, business process, output, number of employees, optimization, promotion, employment figures, payroll, operational processes, business process topology.